

Основы бизнеса. Технология построение бизнеса

Автор: **Бельмас Сергей Михайлович**

Бизнес-консультант по вопросам
процессного и проектного управления

Определение бизнеса

- **Бизнес** — это экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации продукции.
- **Бизнес** — совокупность отношений между всеми его участниками:
предпринимателями, потребителями,
работниками, гос.органами.

Прагматическая концепция бизнеса



Рис.1.4. Прагматическая концепция бизнеса.

Сделка. Определение. Условия возникновения

Сделка - процедура осуществления деловых отношений

При совершении сделки субъекты бизнеса реализуют свое стремление получить доступ к относительно ограниченным благам с помощью других людей

Для возникновения сделки необходимо соблюдение ряда условий

Сделка. Определение.

УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- **Во-первых, люди, составляющие стороны данной сделки, должны обладать правом на вступление в сделку**

Во-вторых, сделки между субъектами деловых отношений должны быть целесообразны.

Сделка. Определение.

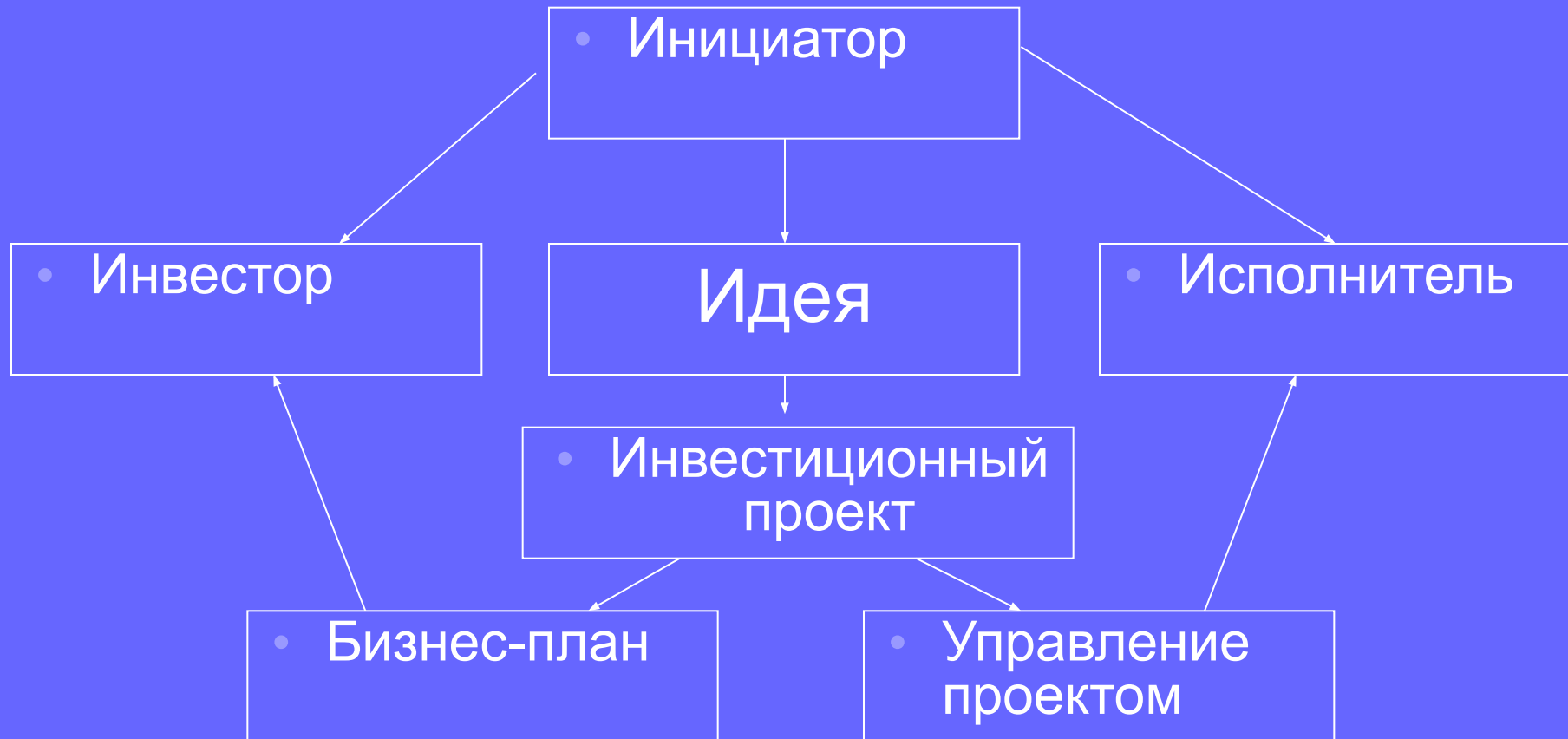
УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- В-третьих, проводимая сделка должна быть законной.
- В-четвертых, проведение сделок должно соответствовать обычаям делового оборота
- В-пятых, порядок проведения сделки должен сопровождаться неукоснительным соблюдением условий договора

Технология построения бизнеса



Технология построения бизнеса



ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-ПЛАН

Бизнес-план – описание направлений деятельности или конкретный проект с техническими характеристиками, с финансовыми и иными прогнозами.

Цели создания:

Внутреннее использование – планирование выполнения проекта и распределение ресурсов, воплощение общей стратегии и мобилизация усилий персонала для работы над проектом.

Внешнее использование – привлечение инвесторов, венчурного капитала (*малый и средний бизнес*), привлечение торговых партнеров, финансирование конкретного проекта, включение в инвестиционный меморандум или проспект эмиссии в целях привлечения финансирования для предприятия в целом (*крупный бизнес*).

Кто пользуется бизнес-планом:

- Потенциальные кредиторы и инвесторы
- Руководители предприятия всех уровней
- Потенциальные партнеры

Функции Бизнес-плана

- Способ привлечения инвестиций (первоначальная функция)
- Основа финансового планирования на предприятии
- Способ ведения управленческого учета
- Способ управления производственной деятельностью
- Способ познания окружающей бизнес-реальности, способ моделирования экономических сценариев
- План действий, который и вправду предстоит выполнить после получения финансовых средств.
- Способ предоставления большей самостоятельности отделениям

Бизнес-планирование

- Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.
- Предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Результаты планирования

- Заставляет руководителей мыслить перспективно;
- Обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- Увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- Способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- Ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- Позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Стадии бизнес-планирования

1. Стадия разработки бизнес-плана;
2. Стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
3. Стадия реализации бизнес-плана.

1. Стадия разработки бизнес-плана

- Формирование группы разработчиков бизнес-плана;
- Определяется система финансового обеспечения бизнес-плана;
- Открытие финансирования подготовки бизнес-плана.

2. Продвижение бизнес-идеи

- Презентация бизнес-плана;
- Этап аудита бизнес-плана;
- Переговоры с потенциальными инвесторами и партнерами;

Презентация бизнес-плана

- Компания и ее продукция;
- Рынок – клиенты и конкуренты;
- Маркетинговая стратегия;
- Первоочередные финансовые задачи;
- Команда, которая будет осуществлять бизнес-план;
- Необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти средства будут направлены.

Аудит бизнес-плана

- Оценка характеристик компании заявителя
- Анализ условий инвестиционного соглашения
- Анализ последнего баланса
- Оценка руководящей команды
- Выявление особенностей проекта
- Общий анализ бизнес-плана

БИЗНЕС-ПЛАН УТВЕРЖДАЕТ ФАКТАМИ РЕАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

Основные разделы бизнес – плана

1. Резюме
2. Описание продукции (услуг)
3. Маркетинговый план.
4. Организационный план.
5. Производственный план.
6. Финансовый план.
7. Оценка рисков.

Нормативно-правовое обеспечение для составления бизнес-плана

- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденные Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21.06.1999 г., № ВК 477

Меморандум конфиденциальности

- Этот бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения по финансированию данного проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо иных целей, а так же передаваться третьим лицам. Принимая на рассмотрение этот бизнес-план, получатель берет на себя ответственность и гарантирует возврат данной копии инициатору проекта по указанному адресу, если он не намерен участвовать в финансировании данного проекта.
- Информация, содержащаяся в данном бизнес-плане, получена из источников, заслуживающих доверия.

1.РЕЗЮМЕ

Раздел должен показать потенциальным инвесторам привлекательность проекта. Главная задача - "зацепить" инвестора, *убедить в жизнеспособности проекта и заинтересовать читателя детально с ним ознакомиться.*

Резюме - это "концентрированное" описание инвестиционного проекта: его идеи, шагов, осуществляемых для реализации идеи, требуемых затрат, ресурсов, итоговых показателей, возможных рисков.

РЕЗЮМЕ включает в себя:

- Цели и задачи бизнес-плана, Основная идея проекта;
- Организационная форма предприятия
- Описание предприятия;
- Преимущества продукта (услуги) на рынке, ситуация на данном рынке;
- Потребности в финансах, направление их использования, предполагаемые источники финансирования и механизм возврата заемных средств;
- Риски и механизмы их преодоления;
- Финансовое обоснование и эффективность проекта, Показатели эффективности инвестиций, которые характеризуют соотношение доходов и затрат, связанных с проектом: срок окупаемости (простой, дисконтированный), внутренняя норма доходности (IRR), чистая текущая стоимость (NPV), индекс прибыльности (PI), рентабельность инвестиций (ROI).
Финансовую состоятельность проекта характеризует модель расчётного счета проекта, график привлечения и возврата кредита.

В РЕЗЮМЕ НЕОБХОДИМО

УБЕДИТЬ КРЕДИТОРА (ИНВЕСТОРА) В ТОМ, ЧТО:

- *проект имеет смысл;*
- *проект будет приносить прибыль;*
- *область, в которой будет реализовываться проект Вам хорошо знакома;*
- *Вы продумали и оценили все факторы, которые могут повлиять на проект;*
- *Ваш действующий бизнес находится в хорошей форме;*
- *интересы кредиторов (инвесторов) Вами учтены.*

Пример резюме проекта

Результатом настоящего проекта является строительство нового хлебозавода и организация производства и реализации хлебобулочных изделий мощностью xx тонн в сутки.

Компания «ХХХ» обладает опытом производства и реализации хлебобулочных изделий. В настоящий момент компания располагает рядом хлебопекарней в поселках района и сетью розничных магазинов, автотранспортное подразделение компании осуществляет услуги по доставке хлеба.

Поселок N потребляет в настоящий момент xx тонн хлеба в сутки. Основные поставщики: пекарни ООО «ХХХ» и ООО «ХХХ» выпекают xx и xx тонн хлеба в сутки, соответственно.

По оценкам специалистов спрос на хлебобулочные изделия превышает мощности и ассортиментные возможности существующих пекарен. Ожидается увеличение спроса со стороны школ на булочные изделия, в районе ведется большой объем строительных работ – много приезжих, есть потребность в разнообразии поставок ржано-пшеничного хлеба, в летний период булочные изделия продаются на открытых лотках, будут осуществляться поставки в предприятия общепита, в т. ч. ООО «ХХХ» и поселки района.

Техническое состояние существующих хлебозавода и пекарни ХХХ не позволяет существенно изменить ситуацию.

Новый хлебозавод должен заместить и превысить существующие хлебопекарные мощности - хлебозавода и пекарни (ООО «ХХХ»), техническое состояние которых не позволяет удовлетворять спрос населения поселка N в продукции широкого ассортимента и высокого качества. Проект предполагает строительство нового хлебозавода мощностью x,x тонн в сутки. Период строительства и запуска завода составляет 1 год. Строительство завода будет осуществлено строительным подразделением ООО «ХХХ»

Пекарня ООО «ХХХ» из-за технического состояния будет закрыта, а пекарня ООО «ХХХ» переориентируется на кондитерское производство. Квалифицированные специалисты будут привлечены на работу на новом хлебозаводе.

Открытие хлебозавода позволит оптимизировать структуру продаж в сторону увеличения высококачественных и булочных изделий, увеличить ассортимент предлагаемой продукции, обеспечить высокое качество продукции за счет технологических возможностей оборудования и сокращения сроков доставки свежего хлеба, увеличить объем производства, оптимизировать схему поставки (доставки) продукции к магазинам района.

Проект позволит предприятию увеличить объем продаж и получать дополнительную прибыль

Пример резюме проекта

Стоимость проекта

Общая стоимость инвестиционных затрат составляет XXX тыс. рублей и включает в себя разработку технического проекта строительства, строительство объекта, приобретение и пуско-наладка оборудования, формирование оборотного капитала.

Источники финансирования

Финансирование проекта предполагается за счет собственных средств инициатора проекта и привлечение кредитных ресурсов. В качестве кредитора рассматривается Администрация N-го района.

Собственные средства – xxx тыс. руб

Заемные средства – xxx тыс. руб

Условия кредитования:

Сумма кредита – xxxx тыс. руб

Использование средств траншами в течение 1 года

Процентная ставка за использование кредита x%.

Льготный период на погашения основной суммы долга 1 год.

Периодичность погашения основной суммы долга – 90 дней (квартал).

Льготный период для выплаты процентов 1 год. Начисленные в течение льготного периода проценты капитализируют и увеличивают основную сумму долга.

Периодичность начисления и выплаты процентов – 90 дней (квартал),

Общая сумма кредита с учетом капитализированных процентов xxx тыс. руб.

Возврат кредита и выплата процентов в течение 17 кварталов с начала инвестирования.

Сумма начисленных и выплаченных процентов xxx тыс. руб

Общая сумма по кредитам xxx тыс. руб

Обеспечение кредита – гарантийное обязательство ООО «XXX».

Пример резюме проекта

Оценка экономической эффективности и финансовой состоятельности

При заложенном в расчетах уровне доходов, текущих и инвестиционных затрат проект строительства хлебозавода в п.Н может быть признан как эффективный, финансово состоятельный, увеличивающий поступления в бюджет.

Горизонт рассмотрения проекта составляет 10 лет. В пределах рассматриваемого горизонта проекта характеризуется следующими показателями:

Простой срок окупаемости инвестиционных затрат проекта - 5,5 лет с начала реализации проекта.

Дисконтированный срок окупаемости (при ставке сравнения 12 %) - 8,6 лет.

Внутренняя норма доходности проекта (IRR) - 17%.

Максимальная ставка кредитования проекта 14 % (при коэффициенте покрытия долга 1).

Доходность инвестиций (NPVR) - 23 %

Чистая текущая стоимость проекта - 6 100 тыс. руб (и без учета остаточной стоимости проекта - 2 400 тыс. руб).

Кредит в размере xxx тыс. руб., с учетом вложения собственных средств в размере – xxx тыс. руб. за счет прочих доходов компании, полностью покрывают потребность проекта в финансировании, обеспечивая положительный остаток свободных денежных средств на протяжении всего горизонта исследования.

Величина срока окупаемости полных инвестиционных затрат имеет высокую чувствительность к изменению уровня цен. Для сохранения срока окупаемости (дисконтированного) в пределах 10 лет уровень цен не должен снижаться более, чем на 6 % от заложенного в расчетах, уровень объема производства не более чем на 10%, уровень эксплуатационных расходов не более чем на 10%.

Основные разделы резюме проекта

- Описание компании
- Стоимость проекта
- Источники финансирования
- Условия кредитования
- Оценка экономической эффективности и финансовой состоятельности
- Выгоды проекта

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

- В резюме обязательно должна быть указана цель инвестиционного проекта
- Резюме обязательно подтверждает выгодность проекта
- В резюме необходимо указать, как вы соблюдаете интересы инвесторов
- Все цифры в резюме должны точно совпадать с цифрами в расчетах

2.Описание продукции (услуг)

- Наименование
- Основные характеристики
- Назначение и область применения
- Конкурентоспособность
- Патентоспособность и авторские права
- Необходимость лицензирования
- Наличие сертификатов
- Безопасность и экологичность
- Условия поставки и упаковка
- Гарантия и сервис
- Правила эксплуатации

В этом разделе Вы должны дать определение и **описание тех видов продукции** или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, не используйте профессиональный жаргон.

Опишите **основные характеристики** вашей продукции, при этом сделайте акцент на **преимуществах**, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Важно, чтобы вы подчеркнули **уникальность** Вашей продукции или услуг: **новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то** особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули **возможность совершенствования** данной продукции (услуг).

Опишите имеющиеся у Вас **патенты** или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОДУКЦИИ

- Основными продуктами производства являются - пшеничная мука высшего и первого сортов, которая используется для выпечки пшеничного хлеба на хлебозаводах. Муку покупают кондитерские фабрики (пекарни), предприятия пищевой промышленности и общественного питания, оптово-закупочные и торговые фирмы. При переработке зерна получают муку, манную крупу и отруби (гранулы). Зерновые отходы, образующиеся при переработке зерна, комбинат реализует животноводческим хозяйствам. Имеющееся на предприятии оборудование позволяет также получать в процессе размола зерна зародышевые хлопья - ценный продукт, применяемый в диетическом питании, медицине и косметике, но рынок по этому направлению не разработан.
- Комбинат доставляет муку хлебозаводам муковозами, средним и мелким потребителям - автотранспортом комбината, либо самовывозом.
- Требования к сортности и качеству продуктов переработки зерна определены техническими условиями и ГОСТами:
- к пшеничной муке- ТУ 8 РФ 11-95-91;
- к манной крупе- ГОСТ 7022-54;
- к отрубям гранулированным- ТУ 8-22-24-83;
- к отрубям пшеничным- ГОСТ 7169-66 .

ПРИМЕР ОПИСАНИЯ ПРОДУКЦИИ

Качественные характеристики продукции Хлебной базы



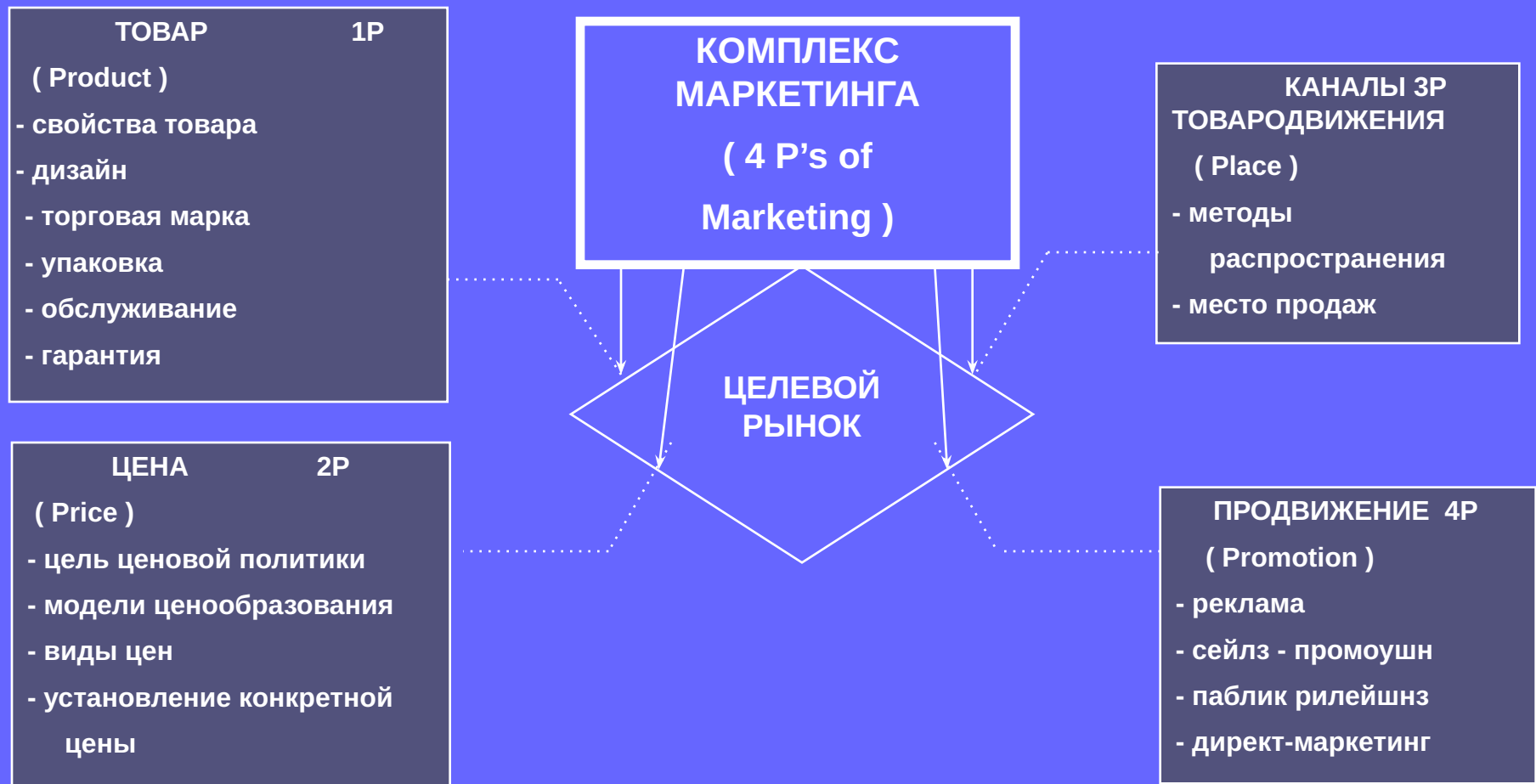
ПОКАЗАТЕЛИ	Мука, высший сорт	Мука, 1 сорт	Крупа манная	Отруби
Влажность, %	< 15	< 15	< 15.5	< 15.5
Белизна, ед.	> 54	> 36	-	-
Клейковина, %	23 - 27	23 - 29	-	-
Крупность, ост. на сите	№ 43 < 5 %	№ 35 < 2 % № 43 > 80 %	№ 23 < 8 % № 38 < 2 %	2 мм < 15 %
Зольность, %	-	-	< 0.6	-
Зараженность	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Цвет, запах	+	+	+	+
Метал. примеси, на 1 кг	< 3 мг	< 3 мг	< 3 мг	-
Диаметр	-	-	-	< 10 мм

3. План маркетинга

Мы рассмотрим:

1. Комплекс маркетинга (4Р)
2. Товар. Три уровня товара.
3. Ценообразование и ценовые стратегии.
4. Каналы товародвижения.
5. Продвижение продукта.
6. Оценка ёмкости рынка сбыта.
7. Изучение конкурентов.

ЧЕТЫРЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА



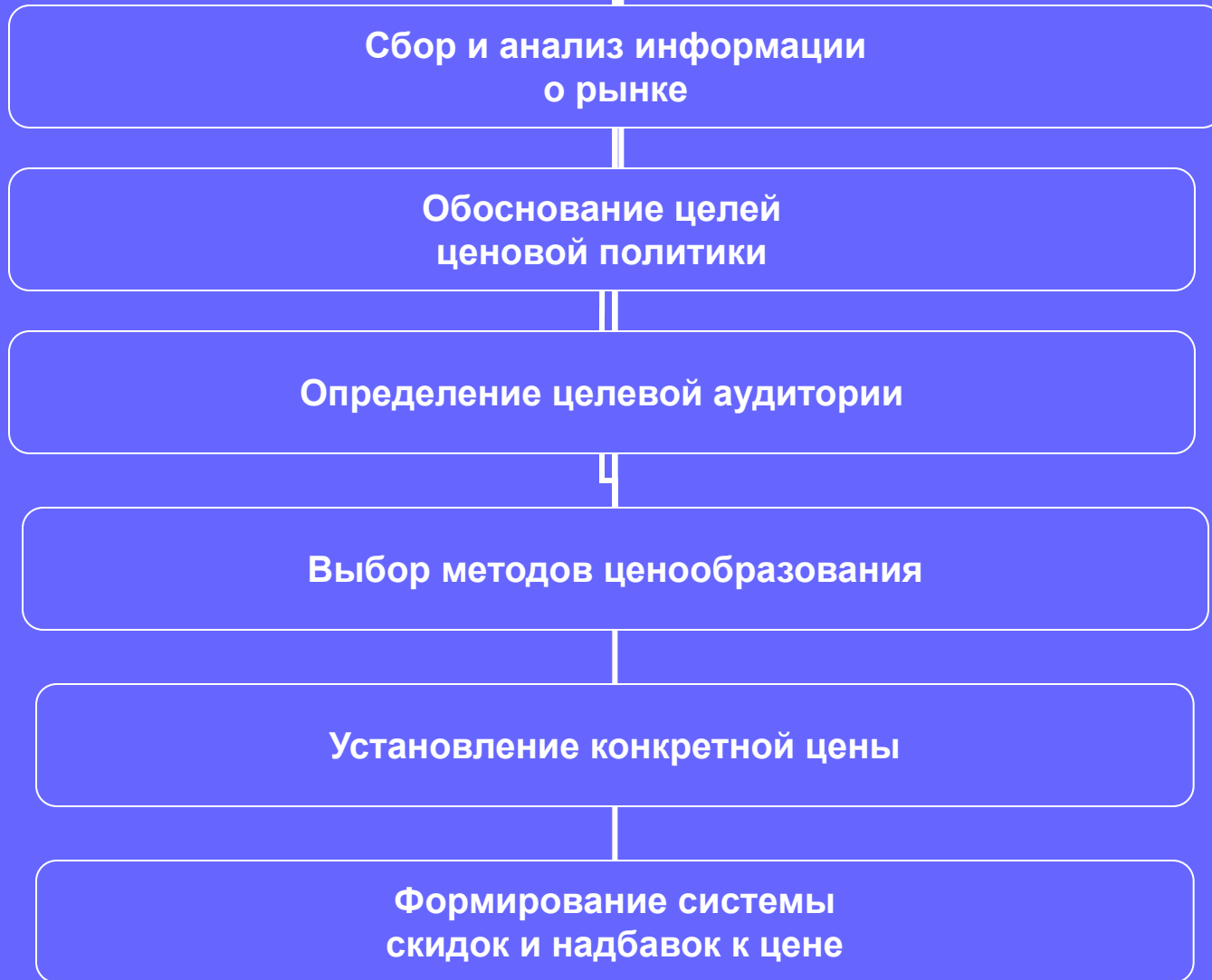
Некоторые источники говорят о 5P,6P,7P – 9P

ТРИ УРОВНЯ ТОВАРА



При создании любого товара разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях

Процесс ценообразования



Обоснование целей ценовой ПОЛИТИКИ

- На начальном этапе разработки ценовой политики предприятию необходимо решить, каких именно хозяйственных целей оно стремится достичь с помощью выпуска конкретного товара.
- Обычно выделяют три основные цели ценовой политики:
- **обеспечение сбыта (выживаемости)**
- **максимизация прибыли**
- **удержание рынка.**

ВИДЫ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ

При выпуске нового товара предприятие выбирает, как правило, одну из следующих ценовых стратегий.

- *Стратегия «снятия сливок»;*
- *Стратегия проникновения (внедрения) на рынок. ;*
- *Стратегия следования за лидером ;*
- *Нейтральная стратегия ценообразования (по затратам);*

Ценовые стратегии на товары, реализуемые на рынке относительно продолжительное время, могут также ориентироваться различные виды цен.

- *Стратегия скользящей цены*
- *Стратегия гибкой цены*

Выбрав из перечисленных выше методик наиболее подходящий вариант, фирма может приступить к расчету окончательной цены.

Методы определения цены



**ЗАТРАТНЫЙ
МЕТОД**



**РЫНОЧНЫЙ
(КОММЕРЧЕСКИЙ)
МЕТОД**

Нормативный метод

Затратный метод

«средние издержки + прибыль»

Цена (Ц) методом «средние издержки + прибыль» определяется по формуле

$$Ц = (Сс + П) + НДС, \text{ где}$$

Ц — цена;

Сс — полная себестоимость единицы продукции,

П — планируемый размер прибыли на единицу продукции,

НДС — налог на добавленную стоимость на единицу продукции, который определяется от цены предприятия на единицу продукции $(Сс + П)$ по установленной ставке НДС, %.

Затратный метод

Метод структурной аналогии

- Используется для определения цены на новые продукты.
- 1. Определяется какая-либо значимая часть в затратах для нового продукта (чаще МЗ и сделная ЗП)
- 2. Находится изделие аналог и определяется удельный вес выбранного параметра по изделию-аналогу
- 3. Определяется цена товара по рентабельности у аналогичного продукта.

Затратный метод

недостатки:

- используется, если есть аналог у производимого продукта
- необходимо знать информацию у конкурентов
- данные могут быть неверны (разная технология производства)

Рыночный метод

Ориентация на конкурентов

- Смотрим цены конкурентов, выходя на рынок
- выбираем минимальную цену, чтобы выделиться при входе на рынок.
- Доводим до средней, когда нас заметили.

Рыночный метод

Метод верхнего и нижнего предела

- Определяется коридор для маневра:
- нижний предел – себестоимость
- максимальная цена – цена, приемлемая для покупателя с самым высоким уровнем дохода. На наиболее важное место выходит престиж.

Нормативный метод определения цены

Используется в отраслях где стоимость продукта или услуги определяются путем использования норм и стандартов (ТЕР, ГЭСН и др.)

Пример:

Монополизированные отрасли,
Гражданское строительство

КАНАЛЫ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ



Чем больше уровней имеет канал товародвижения, тем меньше у товаропроизводителя возможностей его контроля

ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА

*Самые бесполезные затраты – это затраты на недостаточную рекламу. **Каплей синьки ведро воды не покрасить!!!***

Продвижение – умение предприятия-производителя или фирмы-поставщика общаться со своими потребителями, находить нужные ответы на поступающие вопросы

Реклама – платная форма неличностного представления и продвижения товара

Паблисити (публичная известность) и связи с общественностью – распространение коммерчески значимых новостей о продукте (на ТВ, радио и печати)

Персональные (личные) продажи – презентация изделия или услуги данной фирмы с целью продажи потенциальному покупателю.

Стимулирование сбыта – краткосрочные стимулы (скидки, подарки и сувениры) для потребителей, заинтересовывающие их в совершении покупки того или иного изделия или услуги

ФУНКЦИИ ПРОДВИЖЕНИЯ

- создать позитивный образ продукта (услуги) и сформировать интерес к нему (ней)
- информировать о параметрах товаров, цене, инновационности, местах их приобретения и распродаж
- помогать узнавать новый продукт (услугу), поддерживать популярность существующих
- обеспечить заинтересованность участников канала товародвижения
- обосновать цены
- ответить на вопросы потребителей о продукте (услуге)

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ

- показывает потенциальным клиентам, чем ваше торговое предложение отличается от всех остальных;
- определяет место нового продукта в ряду существующих продуктов на основе сегментации рынка;
- использует рекламу и другие элементы комплекса маркетинга с целью сообщить о достоинствах продукта;

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА РЫНКА (1)



ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА РЫНКА

Размер потенциального рынка соответствует максимальному уровню спроса в предположении, что потенциальные потребители эффективно потребляют товар в оптимальном объеме при каждом использовании.

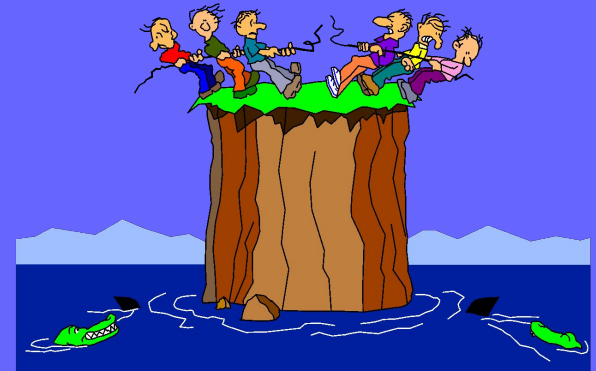
Размер существующего рынка (емкость) определяется количеством реализуемых товаров в единицу времени на определенном рынке.

Объем сбыта – количество проданных предприятием товаров на конкретном рынке за единицу времени.

Доля рынка – выраженная в процентах часть от общей емкости рынка, которую составил достигнутый предприятием сбыт товара.

ВИДЫ КОНКУРЕНТОВ

- прямые конкуренты
- потенциальные конкуренты
- товары — заменители



Того, кто забывает о конкурентах, завтра забудет рынок

Аспекты исследования конкурентов

- основные предприятия, производящие такую же или однотипную продукцию и владеющие наибольшей долей рынка (3-4 предприятия);
- конкуренты, наиболее динамично развивающие свою деятельность на рынке (2-3 предприятия);
- торговые марки (знаки) конкурентов;
- отличительные особенности товаров-конкурентов, которые влияют на покупательское предпочтение;
- упаковка товаров-конкурентов (вид, характерные особенности и др.);
- формы и методы сбытовой деятельности конкурентов;
- ценовая политика;
- направления формирования спроса и стимулирования сбыта продукции конкурентами;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, проводимые ими (основные направления, объем расходов, наличие известных специалистов в штате предприятия);
- официальные данные о прибылях и убытках; разработка новых товаров;

4.ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

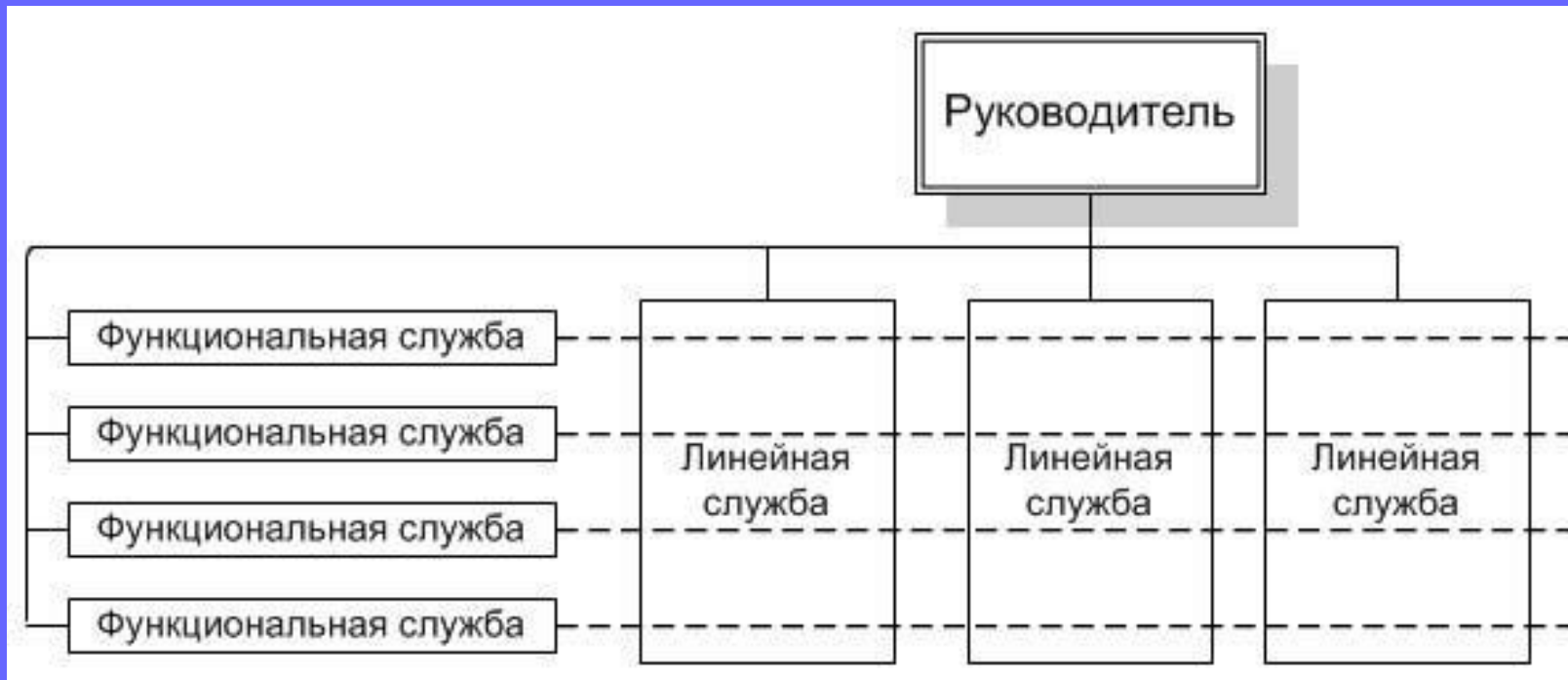
Цель – сформировать организационную структуру предприятия, направленную на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями: определить количество и размер цехов, их взаимоподчиненность, размеры и орг.структура обслуживающих и управленческих подразделений (маркетинг, материальное обеспечение, сбыт).

В теории и на практике выработаны различные типы орг. структур, которые могут быть использованы с учетом специфики предприятия:

- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- сетевая.

Линейно-функциональная структура (Теория Адама Смита)

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором **линейные звенья** управления призваны командовать, а **функциональные** — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.



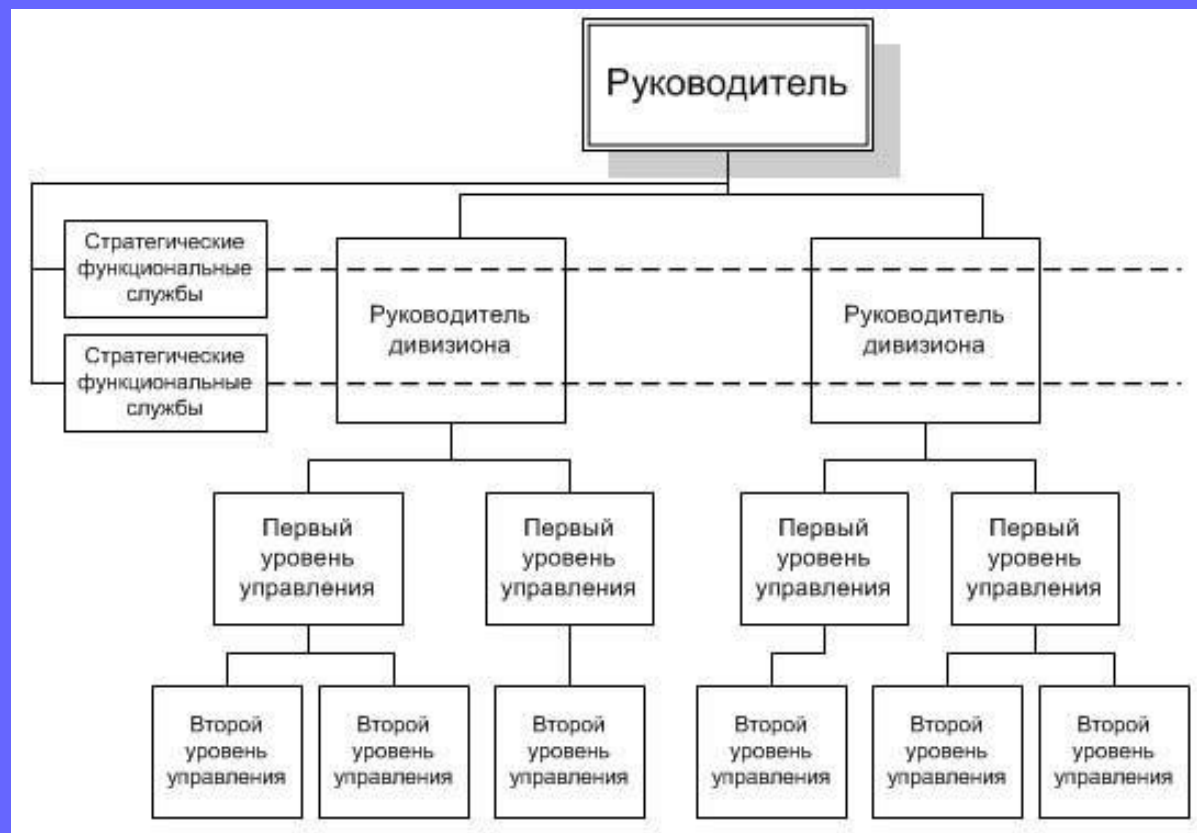
Линейно-функциональная структура

- + Каждый сотрудник специализируется на конкретной функции;
- + стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- + Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;
- + Построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.
- - Затруднены коммуникации между подразделениями;
- - Нет инициативы – трансляция решений сверху
- - Каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- - Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
- - Аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Дивизиональная структура управления

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов.

Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

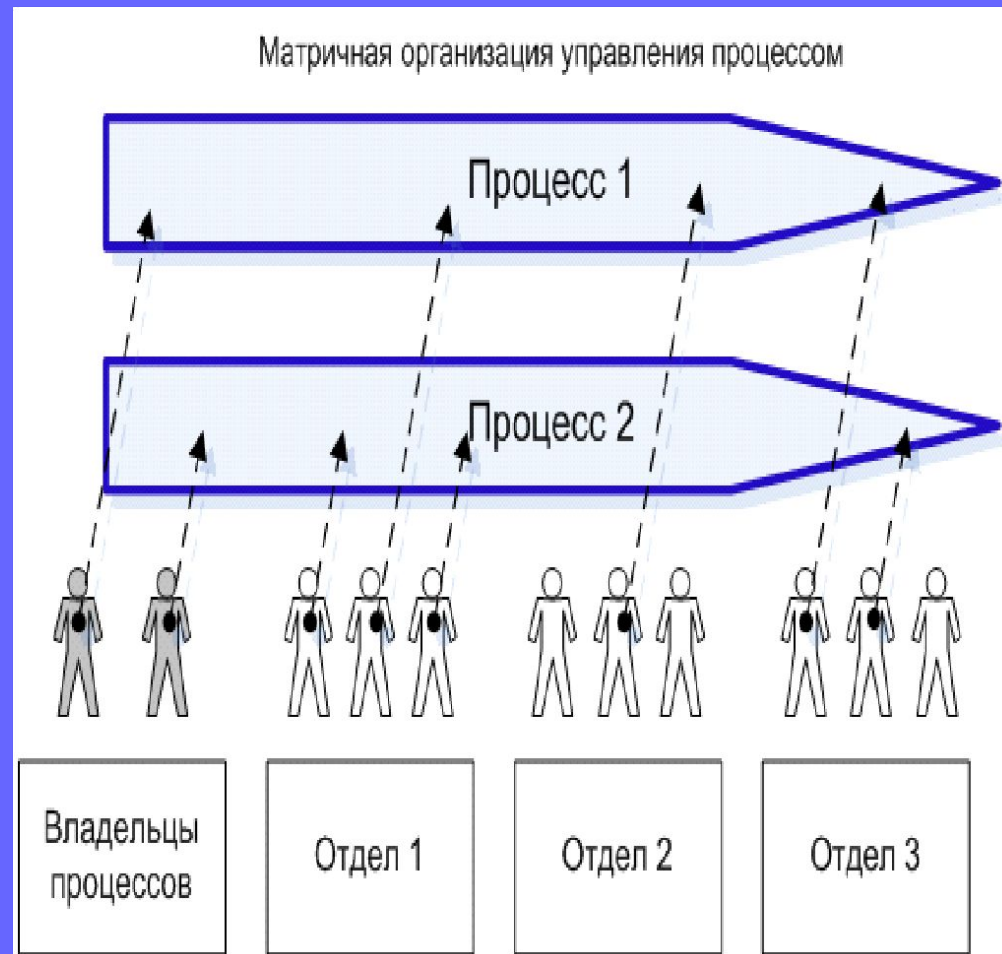


Дивизиональная структура управления

- **Достоинства дивизиональной структуры:**
- более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.
- **Некоторые недостатки структуры:**
- Несовпадение, а часто и противоречие, интересов самостоятельных подразделений и общих интересов корпорации
- Основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений
- Оторванность центрального аппарата от конкретных сфер деятельности организации, а следовательно, риск злоупотреблений, рост численности управленческого персонала .
- Борьба между дивизионами за ресурсы;

Матричная структура

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Каждый участник команды закрепляется за своим процессом и получает в распоряжение необходимые ресурсы, нужные для выполнения процесса. Владельцы оперативно управляют своими сквозными процессами, планируя и контролируя расход ресурсов

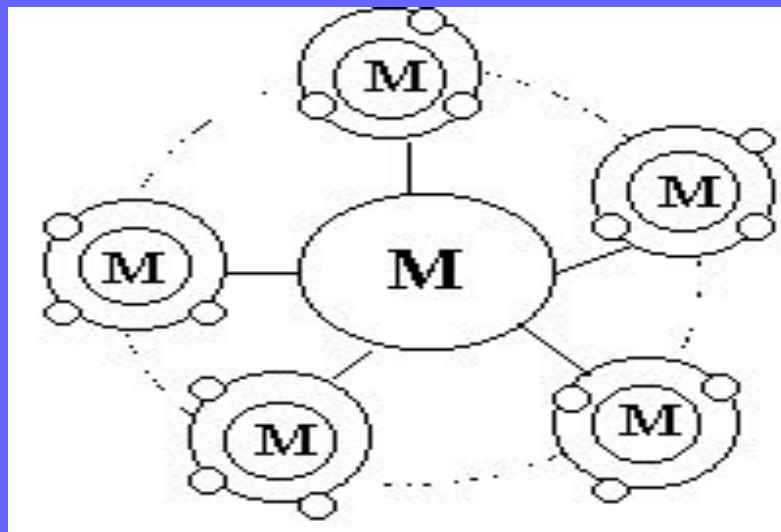


Матричная структура

- **Преимущества** состоят в следующем:
- лучшая ориентация на проектные цели и спрос;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности;
- гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ;
- относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области принятия решений;
- время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.
- Существуют **недостатки**:
- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;
- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;
- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в проекте;
- Нет единоначальника – психологический дискомфорт.
- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Сетевая структура организации

Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию.



ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Гибкость. Ригидность

Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

Централизация Децентрализация

Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

Специализация.

Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

Нормоуправляемость.

Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4-8 человек; среднее звено 8-20 человек; нижнее звено – 20-40 человек.

Единство прав и ответственности.

Права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

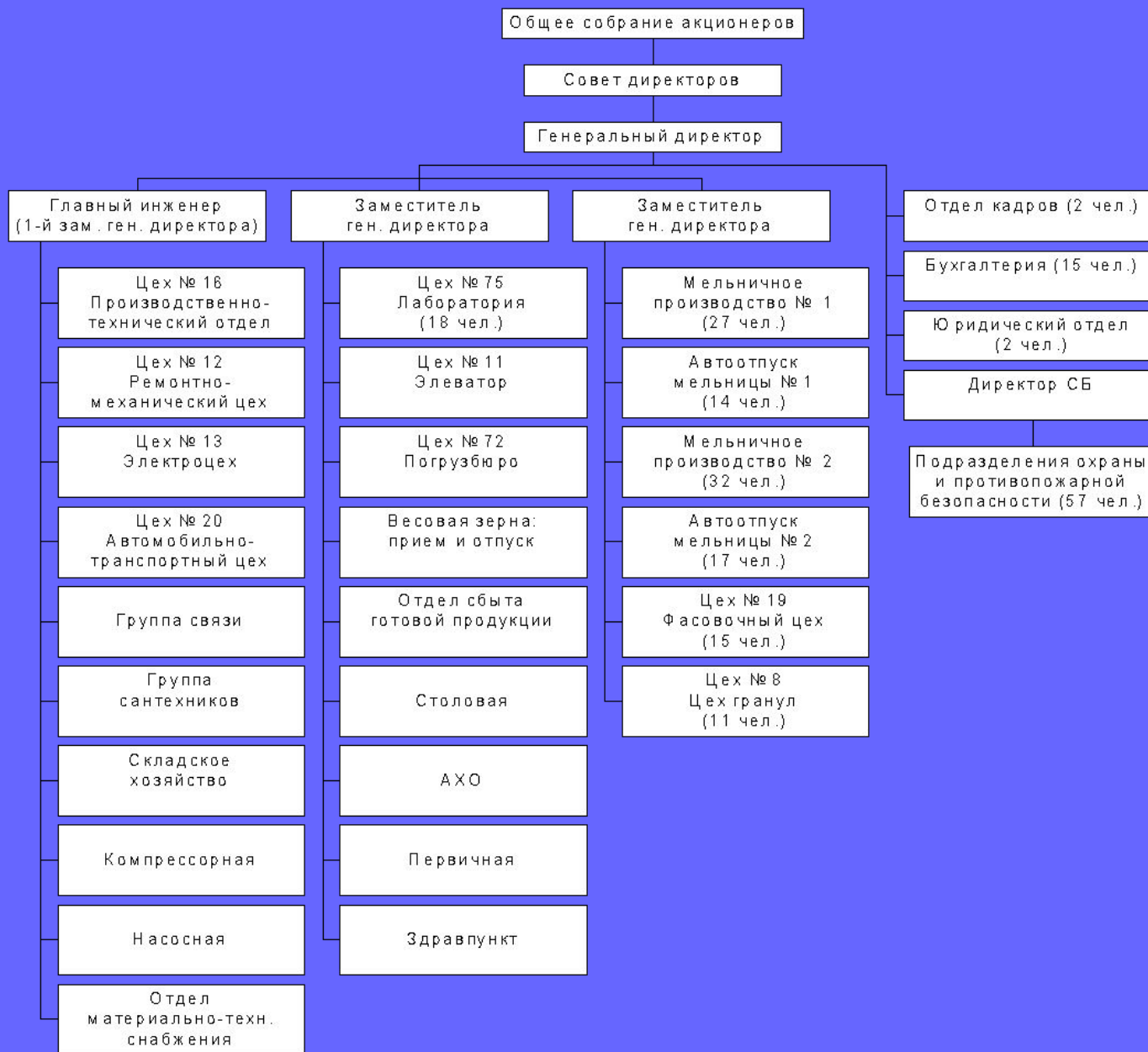
Разграничение полномочий. Унификация полномочий

Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное обеспечивает подготовку и реализацию решений.

Организационный план позволяет определить:

- насколько предприятие обеспечено кадрами –перечень имеющихся специалистов и их квалификация, опыт работы;
- каким будет уровень, формы оплаты труда разных категорий работников, включая социальные льготы;
- характеристику ключевого кадрового состава.

ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПЛАНА



5.ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

*Назначение раздела - аргументировать
выбор производственного процесса и
определить его экономические
показатели.*

Содержание раздела

- специфические требования к организации производства;
- состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка), стоимость;
- сырье и материалы, поставщики и ориентировочные цены;
- альтернативные источники снабжения сырьем и материалами;
- форма амортизации, нормы амортизации;
- себестоимость намечаемой к производству продукции;
- структура капитальных вложений (строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты);
- сроки ввода и освоение мощностей;
- обеспечение экологической и технической безопасности.

Определение и аргументация выбора производственного процесса и оборудования - основная задача этого раздела бизнес-плана:

- приводится краткое описание производственного процесса и технологии производства, которое будет понятно неспециалисту, приводится перечень, стоимость, условия поставки и условия оплаты необходимого оборудования, перечень работ. Если предполагается аренда оборудования, то определяются условия аренды.
- даётся описание потребности в сырье и материалах для производства продукции (предоставления услуг).

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

- Не имеет абсолютно четкого положения в структуре бизнес-плана.
- Может быть отнесен к производственному плану либо к финансовому плану
- Может быть проиллюстрирован диаграммой Ганта

ВАЖНО

- Обязательно учитывайте потребность в оборотном капитале (первоначальный закуп сырья, материалов, полуфабрикатов, товаров)

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

- В инвестиционном плане проекта отражаются ВСЕ первоначальные вложения в проект (до момента производства и/или реализации продукции)
- Указываются как вложения в основные средства, так и средства на пополнение оборотного капитала

Диаграмма Ганта

Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания	Ответстве	2007				
					Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
• Регистрация	90	01.05.2007	30.07.2007	директор				8 050,45	
• Подбор персонала	20	01.08.2007	21.08.2007	Менеджер				5 097,13	
• Аренда помещения	5	01.08.2007	06.08.2007	Менеджер				25 485,66	
• Ремонт помещения	14	01.08.2007	15.08.2007	по Дог. с подрядчико				32 621,65	
• Покупка и монтаж оборуд	12	01.08.2007	13.08.2007	Менеджер				122 331,19	
• Приобретение вычислит	5	01.08.2007	06.08.2007	Менеджер				152 913,98	
• Приобретение мебели	3	01.08.2007	04.08.2007	Менеджер				56 068,46	
🏢 Производство [Интернет	...	25.08.2007	...	...				▶	
🏢 Производство [Услуги пи	...	25.08.2007	...	...				▶	

Постоянные и переменные издержки

признаком разделения эксплуатационных затрат является выявление их зависимости от объемов производства (продаж)

Постоянные затраты – затраты, сумма которых не зависит от изменения объема производства (продаж).

- Например, заработная плата (оклады) администрации, арендная плата за помещение.

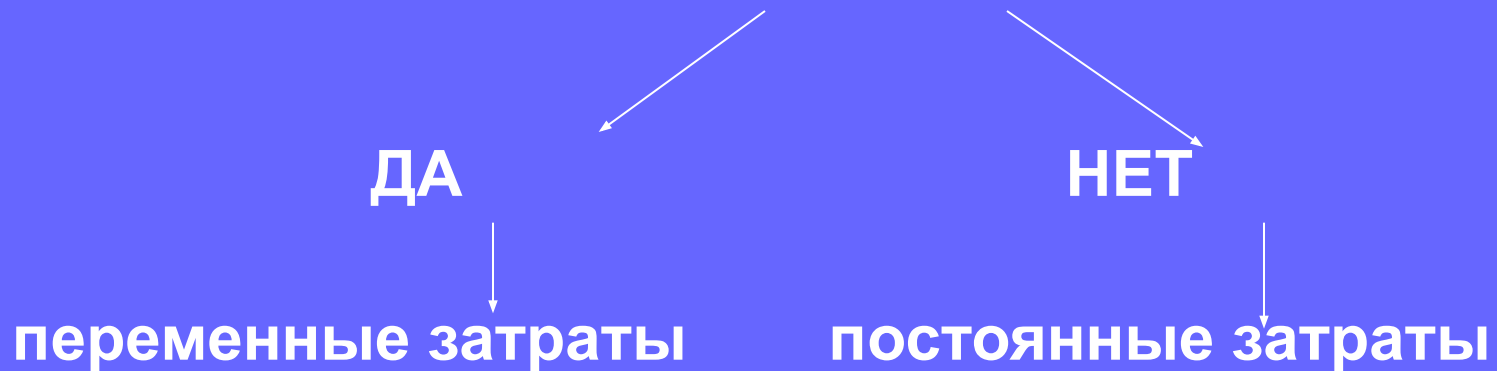
Переменные затраты - затраты, сумма которых зависит и изменяется с изменением объема производства (продаж).

- Например, сырье и материалы, используемые для производства, сдельная оплата труда.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ

Чтобы определить какие издержки являются **ПОСТОЯННЫМИ**, а какие **ПЕРЕМЕННЫМИ**, нужно задать себе следующие вопросы:

1. Изменится ли определенный вид затрат, если выручка увеличится (уменьшится)?



ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ

Общие затраты =

**Переменные затраты на единицу
товара или услуги × Количество**

+ Постоянные затраты за период

6. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

- **Финансовые цели бизнес-планирования:**
- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыль и т.д.);
- оценка экономической эффективности инвестиций данного проекта;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранного проекта.

В этом разделе бизнес-плана обобщают все предшествующие материалы и представляют их в стоимостном варианте.

Документы, которые желательно включить финансовый план

- прогноз объемов реализации, план движения денежных средств (т.е. проектировка потоков денежных средств),
- план прибылей и убытков (этот документ показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль),
- прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия (структура этого документа соответствует структуре общепринятого отчетного баланса предприятия),
- график достижения безубыточности (показывает уровень продаж, необходимый для покрытия затрат при данном масштабе производства).
- Кроме того, делается расчет интегральных показателей (срок окупаемости проекта, чистый приведенный доход, индекс прибыльности, внутренний коэффициент рентабельности) и отдельных финансовых показателей.

Пример таблицы прогнозируемых денежных поступлений

. Планируемый объем денежных поступлений (руб.)

Период	2кв. 2007г.	3кв. 2007г.	4кв. 2007г.	1кв. 2008г.	2кв. 2008г.
Валовый объем продаж	338 468,91	516 410,92	533 400,78	654 652,50	674 904,18
3кв. 2008г.	4кв. 2008г.	1кв. 2009г.	2кв. 2009г.	3кв. 2009г.	4кв. 2009г.
688 015,24	701 381,00	804 373,88	819 932,54	835 783,59	851 941,08

Пример таблицы движения денежных средств

Период	2-3.2007	2кв. 2007г.	3кв. 2007г.	4кв. 2007г.	1кв. 2008г.	2кв. 2008г.
Поступления от продаж		399 393,31	609 364,89	629 412,91	772 489,95	796 386,94
Заграты на материалы и комплектующие		16 156,01	24 249,60	25 260,41	30 994,37	32 120,94
Заграты на сдельную заработную плату		10 742,92	16 124,73	16 610,72	20 324,48	20 838,79
Суммарные прямые издержки		26 898,93	40 374,33	41 871,13	51 318,85	52 959,73
Общие издержки	108 368,36	199 392,62	203 500,99	207 694,00	211 948,82	216 099,45
Заграты на персонал	30 102,32	159 216,74	162 497,30	165 845,46	169 240,75	172 550,50
Суммарные постоянные издержки	138 470,68	358 609,36	365 998,29	373 539,46	381 189,56	388 649,95
Вложения в краткосрочные ценные бумаги						
Доходы по краткосрочным ценным бумагам						
Другие поступления						
Другие выплаты						
Налоги	-260,17	23 720,31	105 130,44	107 325,45	124 477,30	145 404,58
Кэш-фло от операционной деятельности	-138 210,51	-9 835,29	97 861,83	106 676,87	215 504,23	209 372,68
Заграты на приобретение активов	371 114,18					
Другие издержки подготовительного периода	30 763,99	105 874,24				
Поступления от реализации активов						
Приобретение прав собственности (акций)						
Продажа прав собственности						
Доходы от инвестиционной деятельности						
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-401 878,17	-105 874,24				
Собственный (акционерный) капитал						
Займы	540 088,68	239 579,63				
Выплаты в погашение займов		123 870,11	74 016,24	73 003,46	187 851,82	189 446,47
Выплаты процентов по займам			23 845,59	33 673,41	27 652,41	19 926,21
Лизинговые платежи						
Выплаты дивидендов						
Кэш-фло от финансовой деятельности	540 088,68	115 709,53	-97 861,83	-106 676,87	-215 504,23	-209 372,68
Баланс наличности на начало периода		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс наличности на конец периода	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

График безубыточности



СТРУКТУРА ГРАФИКА ВЫПЛАТЫ ЗАЙМА

Планируемый график выплаты займа отображает порядок получения и возвращения предприятием кредита. В графике выплаты займа должна содержаться следующая информация:

- величина основной суммы займа и ее остатков после возвращения частей долга;
- часть основной суммы, возвращаемая кредитору в отчетном периоде;
- сумма выплат по процентам в отчетном периоде;
- Сумма, возвращаемая банку в отчетном периоде (часть основной суммы плюс проценты).

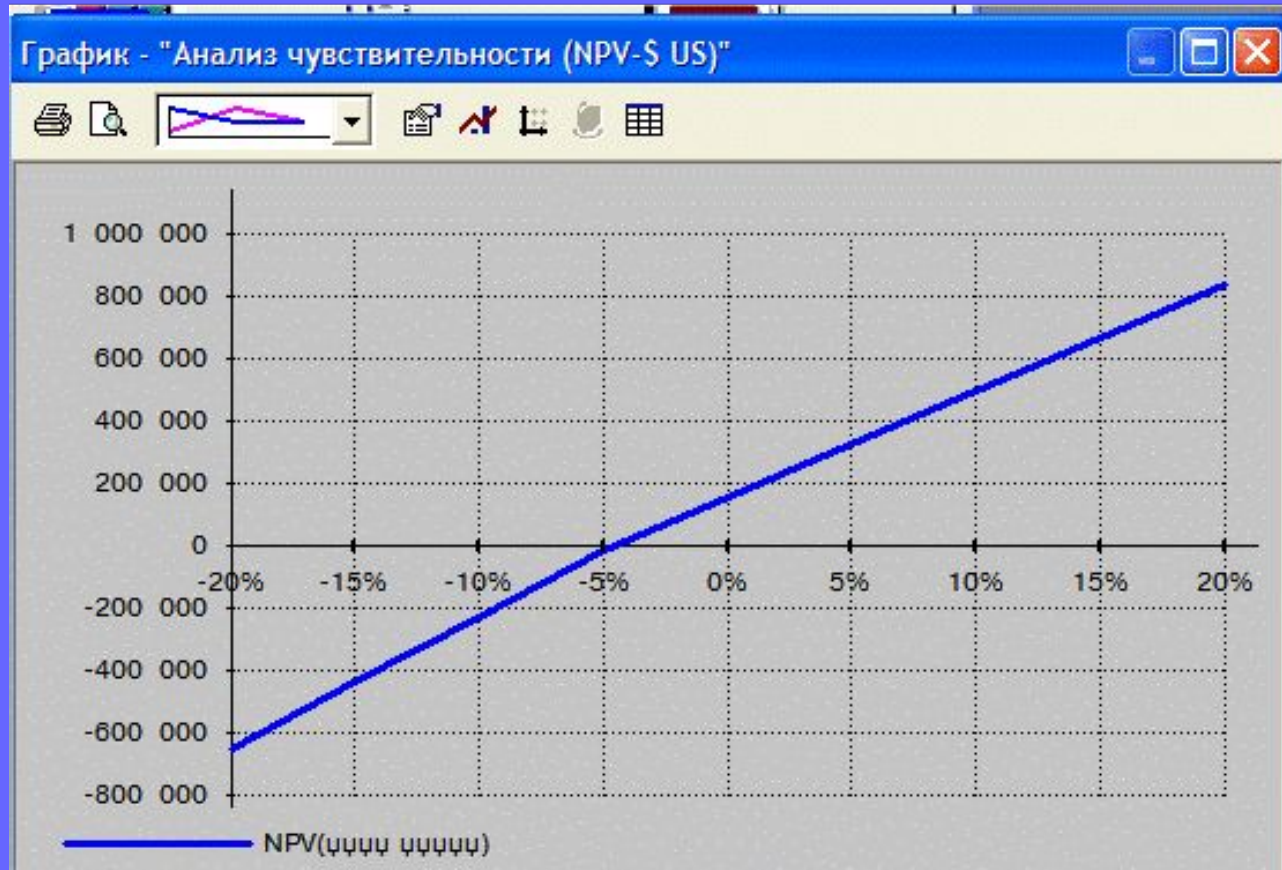
Пример таблицы выплаты займов

Займы	540 088,68	239 579,63				
Выплаты в погашение займов		123 870,11	74 016,24	73 003,46	187 851,82	189 446,47
Выплаты процентов по займам			23 845,59	33 673,41	27 652,41	19 926,21

Важно

- Желательно в финансовом плане также проверить чувствительность проекта к изменению нескольких показателей – объем сбыта, цена сбыта, ставка дисконтирования, объем инвестиций, зарплата персонала. Это покажет инвестору, что ваш проект стабилен даже при изменениях заданных параметров

Анализ чувствительности



**Зависимость NPV от изменения объемов
сбыта**

7.Оценка рисков

Основная задача раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, не могут быть достигнуты полностью или частично.

В бизнес-плане строится план по рискам, который включает в себя:

- определение типов риска (идентификация);
- измерение потенциального влияния идентифицированных рисков на данный проект (оценка);
- методы минимизации влияния каждого идентифицированного риска на проект.

- В разделе <**Оценка рисков**> требуется ориентировочно оценить, какие риски наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись.
- Ответ на вопрос <как минимизировать риски и возможные потери от них?> должен состоять из двух частей: описание организационных мер профилактики рисков (например, при риске сбоев в работе транспорта необходимо проработать альтернативные варианты поставки) и изложение программы самострахования или внешнего страхования. В данном разделе обязательно должен присутствовать качественный анализ риска, выявляющий основные факторы риска проекта.

ТИПЫ РИСКОВ

Спекулятивный риск – допускает шанс как выигрыша, так и потери.

Чистый риск – предполагающий только потерю.

Риск спроса – связан со спросом на продукцию или услуги фирмы. (Поскольку реализация – существенный показатель любого бизнеса, то риск спроса – один из самых значимых).

Риск затрат – связан с увеличением или уменьшением стоимости сырья, материалов, комплектующих, оплаты труда и т.д.

Имущественный риск – связан с возможностью разрушения производственной базы компании.

Личностный риск – проистекает из действий персонала.

Риск загрязнения окружающей среды – все мероприятия влияющие на загрязнение воздуха, воды, почвы и т.д.

ТИПЫ РИСКОВ

Финансовый риск – связан со всеми финансовыми сделками и операциями проводимыми компаниями.

Риск потерь в связи с ответственностью – имеет отношение к ответственности за качество продукции, услуг и действия наемных работников.

Страхуемый риск – тот который в типичном случае может быть покрыт путем страхования в страховой компании. (В общем случае риски, связанные с собственностью, действиями персонала, ответственностью производителя, защитой окружающей среды, могут быть полностью или частично переведены на страховые компании).

ПРИЕМЫ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

- Перевод риска на страховую компанию.
- Перевод функции, порождающей этот риск на третью сторону.
- Снижение вероятности наступления неблагоприятного события.
- Снижение величины потерь, связанных с неблагоприятным событием.
- Абсолютный запрет на деятельность, которая порождает риск.

ПОЧЕМУ МЫ ГОВОРИМ О РИСКАХ?

1. ЭТО ПОКАЖЕТ КРЕДИТОРУ(ИНВЕСТОРУ), ЧТО СИТУАЦИЯ ОЦЕНЕНА РЕАЛЬНО.
2. ЭТО ПОМОЖЕТ ПРЕДУСМОТРЕТЬ И УМЕНЬШИТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ.
3. ЭТО ПОМОЖЕТ УБЕДИТЬ КРЕДИТОРА (ИНВЕСТОРА), ЧТО ПРЕДЛАГАЕМЫЙ БИЗНЕС СМОЖЕТ ВЫЖИТЬ В ТРУДНЫХ УСЛОВИЯХ.

СТЕПЕНИ РИСКА

ДОПУСТИМЫЙ полная потеря прибыли от проекта или производства какого-либо товара (услуги).

КРИТИЧЕСКИЙ потеря не только прибыли, но и возмещение понесенных затрат за свой счет.

КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ приводящий к банкротству (потери всего имущества).

Методы управления

- оценка чувствительности проекта к различным факторам (объемам сбыта, цене, затратам и т.д.)
- разработка сценариев осуществления проекта (нормального, пессимистического, оптимистического);
- оценка эффективности проекта с учетом вероятности осуществления различных сценариев
- оценка безубыточности
- выбор k -та дисконтирования с учетом степени риска

Составление резюме

- На основании данных, которые были получены в результате проведенных исследований готовится резюме, в которое включаются особо значимые моменты бизнес-плана.